Niveau(x) d'enseignement : 4 Numéro EDUQ : 9570221
Centre d'intérêt : 130

Colloque Pour une transition responsable (1990 : Drummondville, Québec)

Pour une transition responsable : actes du Colloque de l'A I E S sur la relève institutionnelle / Association des institutions d'enseignement secondaire, Drummondville, le 16 mai 1990 -- Montréal : Centre d'animation de développement et de recherche en éducation, 1990
ii, 55 p. ; 28 cm

ISBN 2-89169-042-7

Vedette(s)-secondaire(s) : Association des institutions d'enseignement secondaire

Descripteur(s) : Ecole privée * Enseignement privé * Organisation du changement * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Québec (Province) : Direction générale de l'enseignement privé

Identificateur(s) de sujet : Relève institutionnelle

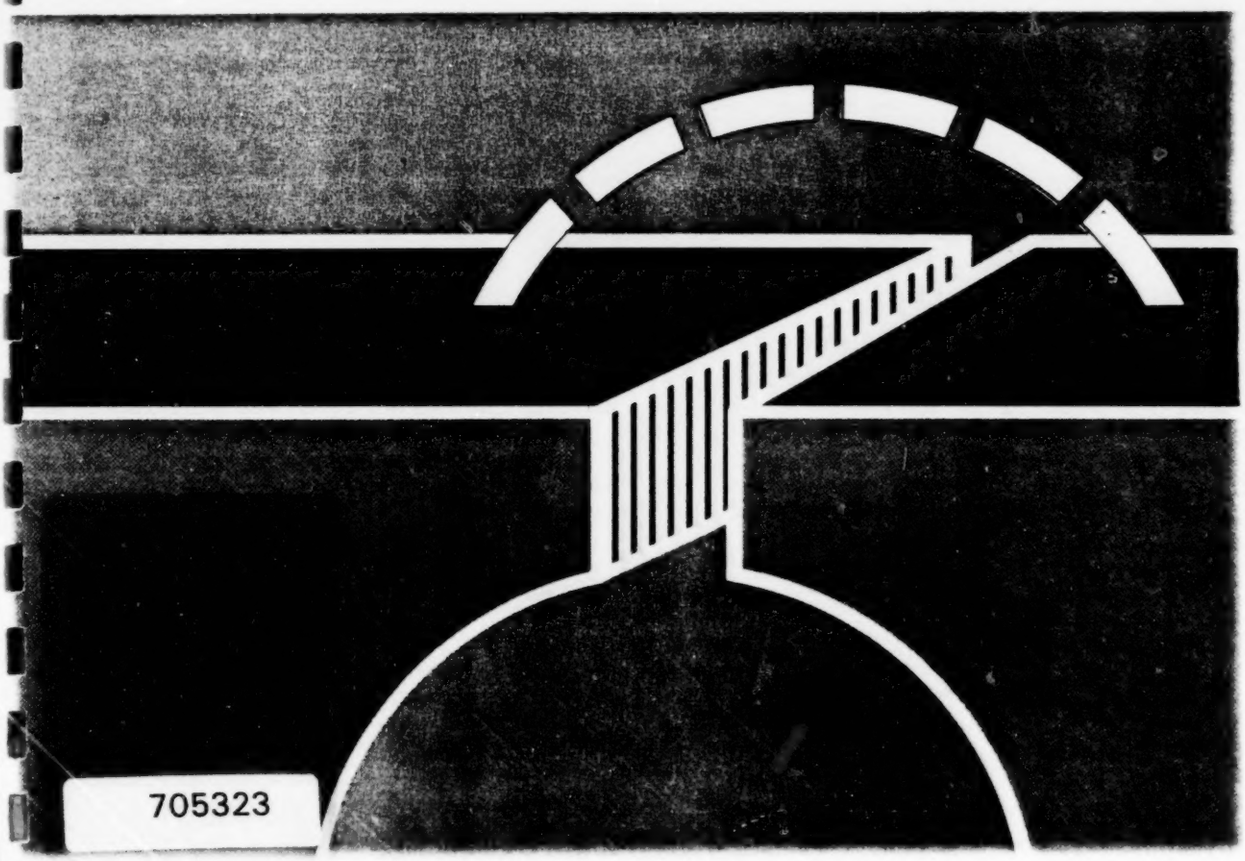
Recueil d'exposés prononcés lors du colloque sur le cheminement de la relève institutionnelle dans les établissements membres de l'AIES et qui sont susceptibles d'alimenter la réflexion des administrateurs et des éducateurs qui sont concernés par cette problématique. Les aspects juridiques, financiers et psychologiques de la question ont été abordés de même que la dimension humaine de l'entreprise et le point de vue des différentes instances concernées. Voir aussi le dossier-synthèse publié par l'AIES en 1987 sur la question (EDUQ: 8770112).

Association des institutions d'enseignement secondaire

pour une transition responsable

actes du colloque de l'a.i.e.s. sur la relève institutionnelle

Drummondville, le 16 mai 1990



705323

95-7 0221

«L'image la plus suggestive pour dire la difficulté, voire le défi, de la relève institutionnelle est peut-être, en effet, celle des équipes de relais. Le travail par relais est celui qui est organisé de telle manière que les ouvriers se remplacent pour assurer un travail continu.»

«La relève est une grâce, une chance: celle du maintien et du développement du patrimoine scolaire privé. Elle est ensuite un défi: celui d'une volonté et d'une capacité communes d'assurer l'avenir du réseau-héritage.»

Père Yves Lafontaine, c.m.m.
«Le relais du patrimoine»
Avril 1990

30000007053238

Association des institutions d'enseignement secondaire

pour une transition responsable

actes du colloque de l'a.i.e.s. sur la relève institutionnelle

Drummondville, le 16 mai 1990

TABLE DES MATIÈRES

Page

- **Mot de présentation** 1
- **La relève institutionnelle vue par l'A.I.E.S.** 1
  (M. Auguste Servant)
- **La relève institutionnelle: une transaction éducative** 7
  (S. Marie-Berthe Demers, o.s.u.)
- **La relève institutionnelle: une transaction juridique** 13
  (Me Maurice Mongrain)
- **La relève institutionnelle: une transaction financière** 19
  (M. Jean-Robert Poirier)
- **La relève institutionnelle: une transaction psychologique** 23
  (P. Yves Lafontaine, c.m.m.)
- **La relève institutionnelle vue par la D.G.E.P.** 35
  (Mme Pauline Champoux-Lesage)
- **La relève institutionnelle et le développement de l'enseignement privé au Québec** 39
  (M. Yvon Robert)
- **La relève institutionnelle vue sous l'angle de la participation** . . . 43
  (M. Denis Delamarre)
- **La relève institutionnelle à travers une vision diocésaine** 51
  (M. Jean Périgny, ptre)
- **Conclusion** 55

PRÉSENTATION

Le présent document consiste en un recueil de textes visant à alimenter la réflexion des administrateurs et des éducateurs de l'enseignement privé sur la problématique de «la relève institutionnelle».

Ce dossier crucial pour le développement et l'avenir des institutions privées a fait l'objet d'un colloque qui a regroupé, le 16 mai 1990 à Drummondville, plus de soixante-dix représentant(e)s des clergés diocésains et des communautés religieuses qui possèdent et dirigent encore 60 % des maisons d'enseignement privé au Québec.

Sous le thème de «*Pour une transition responsable*», plusieurs conférences furent prononcées, dans le cadre de cette journée, par des personnes-ressources des milieux religieux et laïcs qui ont été impliquées dans un processus de relève institutionnelle au cours des dernières années.

L'ensemble des exposés a permis de soulever divers aspects du cheminement de la relève qui nécessite une bonne compréhension de la nature de la transaction et une participation de tous les milieux concernés par une telle démarche.

Notre document présente aux autorités religieuses concernées et aux acteurs éventuels le texte même de ces exposés et ce, dans le style conférence qui a caractérisé leur présentation. Nous espérons que la lecture des divers points de vue exprimés alors susciteront dans les milieux concernés des réflexions plus poussées sur la question et, surtout, des volontés d'amorcer des transitions responsables et de relever le défi exigeant et exaltant de la relève institutionnelle.

Pionnière dans ce dossier depuis plus de dix ans, l'Association des institutions d'enseignement secondaire (A.I.E.S.) jouit d'une expertise qu'elle souhaite partager avec tous ceux et celles qui sont conscients de l'enjeu en cause et qui ont à coeur la transmission d'un héritage d'éducation qui assurera la survie et le développement de l'enseignement privé au Québec.

Yves W. Tardif,
responsable du dossier
de la relève institutionnelle
à l'A.I.E.S.

31 octobre 1990

La relève institutionnelle vue par l'A.I.E.S.

«Non-ingérence, non-indifférence»

(Texte de l'allocution d'ouverture de M. ***Auguste Servant****, président de l'A.I.E.S. et directeur général du Collège Saint-Charles-Garnier de Québec)*

• NATURE DE L'A.I.E.S.

L'A.I.E.S. est une association d'établissements d'enseignement secondaire privé, créée en 1968, pour assurer la relève de la Fédération des collèges classiques, en compagnie de l'Association des collèges du Québec.

L'A.I.E.S. regroupe actuellement une centaine d'écoles privées, réparties sur tout le territoire du Québec, écoles fréquentées par tout près de 50 000 élèves.

Coopérative de services, l'A.I.E.S. soutient ses écoles membres et leur personnel par des activités de représentation, d'animation, d'information, de perfectionnement, d'étude et de recherche.

L'A.I.E.S. est, somme toute, un organisme qui émane de la volonté de ses membres de se regrouper, de se développer et de travailler ensemble.

Pour réaliser ses travaux, l'A.I.E.S. s'appuie sur un secrétariat qui regroupe un personnel qualifié et sur les différentes ressources humaines de ses écoles membres qui, par leur expertise, viennent alimenter les travaux de l'Association.

• OBJECTIFS DE L'A.I.E.S.

L'ensemble des activités de l'A.I.E.S. vise essentiellement l'atteinte de trois objectifs:

1) la promotion de l'enseignement privé et des intérêts collectifs de ses membres, par l'élaboration de dossiers et par des représentations sur divers sujets touchant la réalité de l'enseignement privé, tels la confessionnalité, la révision de loi sur l'enseignement privé, le financement, le régime pédagogique, etc.;

2) le soutien aux institutions membres, par des services de développement à travers des lieux et des activités d'information, de consultation et de participation;

3) la contribution au progrès de l'éducation au Québec par le maintien et le développement d'un réseau d'écoles secondaires privées de qualité.

• LA RELÈVE, UN DOSSIER PRIORITAIRE

Au sein de l'Association, la relève institutionnelle constitue, depuis bientôt une bonne dizaine d'années, un dossier prioritaire.

L'origine de cette préoccupation est évidemment étroitement liée au faible taux de recrutement du clergé et des communautés religieuses. En somme, c'est le problème de la relève religieuse qui a rendu de plus en plus aigu le problème de la relève institutionnelle.

Pourquoi, me direz-vous, l'A.I.E.S. s'intéresse-t-elle tant à la relève?

Tout simplement parce qu'elle croit en la richesse du patrimoine éducatif du clergé et des communautés religieuses et qu'elle désire non seulement préserver cet héritage, mais encore le faire fructifier.

Parce qu'aussi l'avenir même de l'enseignement privé est entièrement lié au sort de 70% de nos écoles membres qui sont toujours la propriété du clergé et des communautés religieuses et qui sont toujours dirigées par eux.

Parce que, finalement, la faisabilité de ces transferts de responsabilités a été illustrée, jusqu'à maintenant, par la réussite d'une quinzaine de démarches de relève au cours de la dernière décennie, dont celle du Collège des Jésuites de Québec, devenu Collège Saint-Charles-Garnier, dont j'ai l'honneur d'être le directeur général.

• NON-INGÉRENCE, NON-INDIFFÉRENCE

C'est toutefois à pas feutrés que l'A.I.E.S. désire s'engager dans les dossiers de relève. Un grand principe directeur a été retenu, celui de «la non-ingérence et de la non-indifférence».

Vous comprendrez que l'A.I.E.S., compte tenu de sa mission même de promotion de l'enseignement privé, ne peut pas se désintéresser du sort réservé à ses propres institutions qui, à plus ou moins longue échéance, seront confrontées à de sérieux problèmes de relève et qui risqueront possiblement d'être abandonnées faute de ressources humaines, matérielles et financières.

L'A.I.E.S. se doit donc d'encourager l'émergence de démarches de relève qui favoriseront la transmission responsable d'oeuvres d'éducation irremplaçables et dans lesquelles tant de coeur et d'énergie ont été investis.

Dans le respect du principe de la non-ingérence, l'A.I.E.S. n'entend donc pas:

- dicter de lignes de conduite, ni porter des jugements sur les décisions prises par le clergé ou les communautés;
- devenir l'alliée de groupes de pression contre le clergé ou les communautés;
- imposer ses services, ni défendre l'enseignement privé contre ceux et celles qui l'ont fait;
- enfermer la démarche dans un scénario unique en dehors duquel il n'y aurait pas de salut;
- faire de la surenchère sur ce dossier. Autrement dit, l'A.I.E.S. n'a pas de leçon à donner à personne quant à la générosité et à la concertation.

Bref, l'A.I.E.S. n'entend pas se substituer aux forces du milieu dans la conduite d'un projet de relève.

Non-ingérence soit, mais aussi non-indifférence...

En vertu de sa non-indifférence, l'A.I.E.S. veut se présenter comme un organisme aidant qui offre des services et désire demeurer prudent dans sa fonction conseil. L'A.I.E.S. souhaite donc:

- être invitée dans les milieux où on discute de relève;
- être associée à la réflexion des milieux et rechercher avec les autorités compétentes des solutions de relève qui respectent à la fois:

. les orientations du clergé ou des communautés,
. la mission de l'A.I.E.S.,
. les besoins de la population locale;

- rendre disponible, dans un esprit de service, l'expertise qu'elle a développée sur le dossier de la relève et élargir cette même expertise d'expériences nouvelles;

- connaître les besoins des milieux en termes d'information, d'instrumentation et d'accompagnement.

Non-ingérence... respect des volontés du clergé et des communautés religieuses.
Non-indifférence... volonté et disponibilité d'accompagnement.

CONCLUSION

En terminant, je fais le voeu que le dossier de la relève soit perçu comme un défi à réaliser, un défi exaltant

- qui interpelle les premiers responsables de l'avenir des institutions actuellement dirigées par le clergé ou une communauté religieuse;

- qui suscite une volonté ferme d'assurer le développement de l'enseignement privé au Québec;

- qui puisse se traduire par un effort concerté des ressources de l'A.I.E.S. et des forces des milieux concernés.

Je souhaite ardemment que cette journée de réflexion et d'échange puisse susciter cette **volonté d'action** qui favorisera:

La relève institutionnelle: une transaction éducative

(Texte de l'allocution de S. ***Marie-Berthe Demers****, o.s.u., supérieure provinciale des Ursulines de Québec)*

Le fait de me retrouver au sein de la grande famille de l'A.I.E.S. me rajeunit de plus de dix ans. Merci beaucoup pour l'invitation. C'est sûrement ce qui explique que, lors de la demande téléphonique de M. Tardif à l'effet de participer au colloque d'aujourd'hui, j'aie accepté aussi spontanément.

Plus tard, lorsque sont arrivées les précisions écrites, écoutez bien: «J'apprécierais, écrivait le professionnel responsable du dossier, que votre intervention puisse ... faire ressortir l'importance, pour une communauté, de bien situer toute démarche de relève dans le contexte d'une "transaction éducative".» Il continue: «Il s'agit de la transmission d'un projet éducatif et les autorités religieuses qui s'apprêtent à léguer un tel héritage ont le droit de privilégier un processus et de fixer les conditions qui assureront la poursuite de l'oeuvre conformément à l'esprit des éducateurs et des éducatrices qui l'ont fondée et développée au fil des décennies.»

Bien dit, c'est très clair! Pour faciliter la préparation de sa demande, M. Tardif ajoute, à la lettre citée, le texte que vous connaissez sans doute: *La relève institutionnelle: pour une transaction responsable.*

Je lis attentivement ce texte très bien fait; tout y est: guide de cheminement, responsabilité des communautés religieuses et des clercs, sans oublier le soin à apporter à l'engagement du personnel de direction, le transfert des biens et le contenu de la charte. Félicitations à l'auteur!

Mais, dans le transfert institutionnel, le projet éducatif, c'est ce que nous avons de plus précieux à transmettre.

Permettez-moi d'avouer que la première réaction est de le déposer en lieu sûr, de le conserver comme un souvenir, il est à nous. Qu'en feront ceux qui nous succéderont? Ils ne sauront jamais en apprécier tout le prix - et qui plus est - le transmettre adéquatement aux générations actuelles et à venir. Les résistances aux changements surgissent les unes plus fortes que les autres:

- nous allons regrouper nos forces et nous tenir;
- ils (les professeurs, l'A.I.E.S.) n'ont pas le droit d'exiger cela de nous;
- les parents, les anciens(nes) élèves n'accepteront jamais que nous ne soyons plus au premier plan.

Et la liste pourrait s'allonger! Ces réactions nous ont habités depuis quelque vingt ans. Je dois l'avouer: «On ne lègue pas un héritage de son vivant sans résistance.»

Mais des personnes qui, à l'instar de Marie Guyart, Marguerite Bourgeois et de tant d'autres hommes et femmes qui ont fait de notre pays ce qu'il est ne peuvent rester à ce niveau de réflexion.

Comment procéder? comment opérer la transaction éducative? comment transmettre ce que nous ont légué les hommes et les femmes qui nous ont précédés? héritage pour lequel ils et elles ont donné leur vie au prix de quelle générosité et adaptation constantes? Des étapes doivent être respectées.

Tout d'abord, un «vivre avec»! Un partage de projets, de motivation apostolique, de recherche de l'excellence. Une ouverture la plus limpide possible de nos craintes, de nos inquiétudes, mais aussi de nos espoirs. Les journées pédagogiques sont des occasions toutes trouvées pour échanger régulièrement sur les motivations apostoliques qui nous habitent et qui, à travers les décennies, nous ont façonnés et procuré ce que nous avons.

Lorsque se présente la réalité, le moment venu de passer le flambeau, ce ne seront plus les laïcs qui seront nos collaborateurs, mais nous deviendrons les leurs. Comment vivre? comment agir? comment transmettre la flamme?

D'autres répondront aujourd'hui à ces questions sur les plans corporatif, financier et coopératif et c'est très important, car des siècles de travail sans salaire, des édifices construits sans subventions gouvernementales ne se transmettent pas à la légère.

Pour ce qui est du secteur qui m'est réservé c'est d'un tout autre ordre et je livre devant vous ce qui nous a fait vivre, ce pourquoi nous avons vécu depuis des décennies, voire des siècles.

«La vie religieuse est une réalité d'Église intimement liée à sa mission. Notre mission a une double dimension qui réfère à l'unité de la personne dans son être et son agir. Mission d'être, par la consécration à Dieu; mission d'agir par l'annonce de l'Évangile et la croissance de la foi dans le monde.» (A.R.E.Q., avril 1990)

C'est ce qui a justifié la fondation des oeuvres qui sont l'objet de nos réflexions. De plus, les religieux, les clercs trouvent dans leur vie consacrée un moyen privilégié d'évangélisation efficace. Par leur être le plus profond, ils se situent dans le dynamisme de l'Église... Ils sont, par leur vie, signes de totale disponibilité pour Dieu, pour l'Église et, en ce qui nous concerne, pour les jeunes. (Evangeli nuntiandi)

La vie religieuse apostolique est ce mode de vie chrétienne destinée à inscrire le nom de Jésus-Christ au coeur de l'activité humaine. (Idem)

C'est ce mode de vie chrétienne choisi par le fondateur ou la fondatrice de nos communautés qui donne au projet éducatif de chaque institut religieux sa couleur spécifique.

Projet éducatif qui fait dire à nos professeurs et collaborateurs: «Enseigner chez les Ursulines, c'est très différent que de le faire chez les Soeurs de la Congrégation.» Un mode n'est pas plus parfait que l'autre, mais il est différent et porte le charisme du début. «On évangélise à l'image de l'Évangile que l'on porte en son coeur et dont on veut témoigner par son être et son agir. En fidélité à l'histoire, nous sommes toujours présent(e)s aux besoins de notre temps.» (Idem)

Il s'agit aujourd'hui, avec vous, de partager sur le comment de notre fidélité auprès de la jeunesse de nos écoles.

Est-il réaliste de demander à nos collaborateurs immédiats, aux éducateurs laïcs de nos écoles de continuer en notre nom et de porter cette flamme qui a été la raison d'être de nos vies religieuse, personnelle et communautaire? Si je me limite toujours à ce point de vue qui m'est assigné, il est utopique de demander à ceux qui assument la relève de nos institutions de devenir religieux et d'incarner le charisme de nos communautés.

Écrire dans l'entente transactionnelle que le projet éducatif doit être respecté dans son intégrité peut nous rassurer, servir de balises aux objectifs de la pastorale et orienter les critères de sélection pour l'engagement du personnel de direction et des futurs professeurs; mais, nous ne nous faisons plus illusion: un bon père de famille, une éducatrice croyante et engagée ne seront jamais des religieux. Ici, je ne veux en rien minimiser la place des laïcs dans nos oeuvres d'éducation, encore moins douter de la sincérité de leur engagement chrétien et catholique. (Il serait très bénéfique pour nous tous de lire l'exhortation apostolique du Pape Jean-Paul II, intitulée *Vocation et mission des laïcs*, du 30 décembre 1988; je vous le suggère, c'est très dynamisant, plusieurs pages sont consacrées à l'éducation chrétienne.)

«Il faut préparer des fidèles laïcs qui se consacrent à l'oeuvre d'éducation comme à une mission ecclésiale proprement dite», lisons-nous au numéro 62; «il faut constituer et développer des "communautés éducatives" formées à la fois de parents, d'enseignants, de prêtres, de religieux et religieuses, de représentants des jeunes.»

C'est l'idéal, adopter cette formule-là où c'est possible, mais est-ce vraiment possible? C'est ici que nous exerçons notre acte de foi! Tant et aussi longtemps que des membres de nos communautés pourront exercer un rôle de présence active au sein du conseil d'administration ou de support pédagogique auprès des professeurs ou des élèves, la communauté religieuse demeure une présence, un rappel, mais nous savons bien que c'est pour un temps limité.

C'est pourquoi la relève, une transaction éducative, est pour nous un acte de foi comme il nous en est rarement demandé, un acte de détachement fondamental.

Je ne suis ni défaitiste, ni déprimée, mais je vous le répète: à chaque fois que nous transférons à un conseil d'administration la relève d'une de nos écoles, nous posons un geste de foi. Geste de foi semblable à celui que Jésus a posé lorsqu'Il

a demandé à ses apôtres d'aller, de par le monde, porter le message évangélique. Il leur a fait confiance et Lui est parti en disant: «Je serai toujours parmi vous. Je suis le Chemin, la Vérité, la Vie. Vous avez vu ce que j'ai fait, allez, faites de même.» Il est parti après avoir, devant eux, vécu son Vendredi-Saint et comment! Ils ont été témoins de sa résurrection, confirmation de son enseignement.

Je ne m'écarte pas du sujet. La transition éducative pour nous est de cet ordre, spirituel et apostolique. Elle ne peut s'enfermer dans une formule, la meilleure soit-elle! En 1535, S. Angèle Mérici n'a pas laissé de recette, de comment, mais une grande confiance en celles qui devaient continuer son oeuvre.

La relève institutionnelle est beaucoup plus qu'un acte juridique, qu'un transfert de finances et de biens matériels. Nous croyons que le monde d'aujourd'hui a encore un sens, nous savons que le personnel de nos écoles y croit et c'est pourquoi nous croyons à la transaction éducationnelle. C'est finalement toute la jeunesse d'aujourd'hui et de demain que cet acte concerne.

Permettez-moi de terminer par un extrait du discours de bienvenue adressé à Jean-Paul II par le président de la Tchécoslovaquie: «Je ne sais trop ce qu'est un miracle, mais je pense que nous sommes en train d'en vivre un.»

* * * * *

La relève institutionnelle: une transaction juridique

(Texte de l'allocution de Me ***Maurice Mongrain****, consultant en droit corporatif de la firme Matteau, Allaire, Mongrain, Gloutnay)*

INTRODUCTION

Par choix ou par nécessité, plusieurs communautés religieuses qui dispensent l'enseignement secondaire dans des institutions à caractère privé envisagent de transférer le contrôle de ces institutions à des corporations laïques.

Le plus souvent, ces institutions d'enseignement appartiennent à des corporations sans but lucratif contrôlées par les communautés religieuses, mais distinctes de celles-ci. Dans une telle situation, il suffira tout simplement de faire en sorte que le contrôle de la corporation sans but lucratif passe progressivement aux mains des laïcs, sans qu'il soit nécessaire de procéder au transfert des actifs de la corporation sans but lucratif.

Lorsque les institutions d'enseignement appartiennent directement aux communautés religieuses, il sera alors nécessaire de procéder à la constitution d'une corporation sans but lucratif contrôlée par des laïcs et d'effectuer par la suite le transfert des immobilisations en faveur de cette nouvelle corporation.

L'objet de mon allocution sera de traiter des conséquences juridiques et fiscales de la constitution d'une telle corporation sans but lucratif et du transfert des actifs en faveur de celle-ci.

I. FORMATION D'UNE CORPORATION SANS BUT LUCRATIF

Une corporation sans but lucratif est généralement constituée en vertu de la Partie III de la Loi sur les compagnies du Québec. Une requête en incorporation doit alors être présentée au ministère des Institutions financières par un minimum de trois membres fondateurs qui en seront également les administrateurs provisoires. Un formulaire est disponible à cette fin, il suffit de le remplir. Ce formulaire doit indiquer le nom de la nouvelle corporation, ses objets, le lieu de son siège social et le montant maximum des biens immobiliers que cette corporation pourra détenir. Par mesure de prudence, il est recommandé d'indiquer un montant élevé, compte tenu du fait que l'inflation fait rapidement grimper la valeur des immeubles.

On peut également insérer des restrictions dans la requête en incorporation, comme par exemple le fait qu'advenant la liquidation de la corporation sans but lucratif, ses biens devront être dévolus à un organisme analogue, à condition qu'au minimum 75% des membres consentent à une telle liquidation.

On doit également joindre à la requête en incorporation un mémoire de convention. Il s'agit tout simplement de la première page du formulaire par lequel les membres fondateurs demandent d'être constitués en corporation. Il est également nécessaire de joindre au formulaire un affidavit de l'un des requérants attestant de la véracité des faits allégués dans la requête en constitution. Enfin, un chèque au montant de 100 $ doit être joint à la requête en incorporation.

Après le dépôt de la requête, les lettres patentes sont émises dans un délai relativement court et il y a alors publication d'un avis dans la *Gazette officielle* à l'effet qu'une nouvelle corporation sans but lucratif a été ainsi constituée.

II. ADMINISTRATION DE LA CORPORATION SANS BUT LUCRATIF

En vertu de la loi, le conseil d'administration de la corporation sans but lucratif doit être constitué d'un minimum de trois administrateurs. Leur mandat a une durée de deux ans, et ils sont élus par les membres à chaque assemblée annuelle. La loi permet également la création de différentes catégories de membres, comme par exemple les membres réguliers, les membres honoraires, les membres associés, les membres à vie, les membres fondateurs, etc. Il est également permis de prévoir qu'une catégorie de membres aura le droit d'élire séparément un administrateur.

Ainsi, à titre d'exemple, il serait possible de prévoir que pendant les dix premières années d'existence de la corporation, certains membres de la communauté religieuse deviendront automatiquement membres honoraires de la corporation sans but lucratif et, qu'à ce titre, ils auront le droit d'élire un des trois administrateurs de la corporation sans but lucratif, ce qui permettra ainsi à la communauté religieuse d'avoir un certain droit de regard au sein du conseil d'administration, du moins au cours des premières années d'existence de la corporation.

Il est également permis de prévoir que certaines personnes seront d'office administratrices de la corporation sans but lucratif. À titre d'exemple, on pourrait facilement concevoir que le directeur de l'école privée soit automatiquement administrateur de la corporation sans but lucratif.

En vertu de la loi, ce sont les administrateurs et non les membres qui détiennent le plein pouvoir d'administrer la corporation sans but lucratif, le pouvoir des membres se limitant à élire une fois par année les membres du conseil d'administration.

III. TRANSFERT DES IMMEUBLES

Puisque ni la communauté religieuse ni la corporation sans but lucratif ne sont assujetties à l'impôt sur le revenu, les parties disposent alors d'une liberté totale dans la fixation du prix de vente des immeubles. Le conférencier suivant aura cependant l'occasion de vous indiquer les critères qui devront être pris en considération dans la détermination du prix de vente, lequel ne correspondra pas nécessairement à la juste valeur marchande qui pourrait être obtenue par exemple auprès des promoteurs immobiliers.

Puisque la corporation sans but lucratif disposera de ressources réduites, du moins au cours de ses premières années d'existence, il sera possible d'étaler le paiement du prix de vente sur plusieurs années, ou encore d'introduire une clause à l'effet que le paiement sera proportionnel à la capacité de payer de la corporation sans but lucratif. On pourrait également considérer la possibilité que les immeubles soient loués à la corporation sans but lucratif pour une période déterminée, quitte à ce que celle-ci dispose d'une option d'achat à l'expiration de son bail.

Nous pouvons ainsi constater que les parties disposeront d'une grande marge de manoeuvre lors de l'établissement des modalités du transfert des immeubles en faveur d'une corporation sans but lucratif. Il sera cependant toujours nécessaire de garder à l'esprit que l'oeuvre d'éducation se distingue nettement d'une entreprise commerciale et qu'en conséquence la transaction juridique devra s'ajuster à cette réalité économique.

IV. INCIDENCES FISCALES

La corporation sans but lucratif devra obtenir son enregistrement auprès des autorités fiscales afin d'être exonérée d'impôt sur le revenu. À cette fin, la nouvelle corporation aura le choix entre trois types d'enregistrement: un

enregistrement à titre d'oeuvre de charité, à titre de fondation publique ou privée, ou encore à titre de corporation sans but lucratif. Dans tous ces cas, l'exonération d'impôt sur le revenu sera disponible, mais la capacité d'émettre des reçus pour dons de charité variera selon qu'il s'agit d'une oeuvre de charité ou d'une fondation ou encore d'une corporation sans but lucratif.

Sommairement, une oeuvre de charité est directement impliquée dans la réalisation de ses objectifs charitables, ce qui inclut évidemment l'enseignement, alors qu'une fondation publique ou privée a pour principale mission de recueillir des fonds auprès du public afin de financer des oeuvres de charité. Enfin, une corporation sans but lucratif, contrairement à une oeuvre ou une fondation, ne peut émettre de reçus de dons de charité.

V. LA NOUVELLE TAXE SUR LES PRODUITS ET SERVICES (TPS)

Il importe en premier lieu de mentionner que les services d'enseignement conduisant à l'obtention d'un diplôme seront exonérés de la TPS, tout comme les services connexes, comme par exemple les cours de piano qui sont dispensés aux étudiants ou encore les services de cafétéria et autres services accessoires.

La corporation sans but lucratif sera tenue d'acquitter la TPS lors de ses achats de biens ou de services comme toute autre corporation, mais elle aura toutefois la possibilité d'obtenir un remboursement de 50% de la TPS qu'elle aura acquittée, dans la mesure où elle sera financée dans une proportion d'au moins 40% par des subventions gouvernementales. Toutefois, si la corporation sans but lucratif a obtenu un enregistrement à titre d'oeuvre de charité, elle aura alors automatiquement droit au remboursement de la taxe dans une proportion de 50% sans être tenue de démontrer son pourcentage de financement gouvernemental.

CONCLUSION

Ce bref exposé nous permet de constater que le législateur québécois fait preuve d'une grande souplesse à l'égard des corporations sans but lucratif.

Les statuts de la corporation pourront comprendre une grande variété de dispositions visant à assurer une transition harmonieuse entre la communauté religieuse et les membres de la nouvelle corporation.

Par ailleurs, le transfert des immeubles en faveur de la corporation sans but lucratif pourra s'effectuer sans complication juridique, tout comme la détermination des modalités de paiement.

Enfin, d'un point de vue fiscal, la nouvelle corporation aura tout intérêt à obtenir un enregistrement à titre d'oeuvre de charité, puisqu'elle sera alors exonérée d'impôt sur le revenu, qu'elle aura la possibilité d'émettre des reçus de dons de charité, et qu'enfin elle aura automatiquement droit à un remboursement de 50% de la TPS qu'il lui faudrait normalement acquitter.

Je demeure à votre disposition pour répondre à toute autre question et vous souhaite une transition la plus harmonieuse possible.

* * * * *

La relève institutionnelle: une transaction financière

(Texte de l'allocution de M. ***Jean-Robert Poirier****, directeur des services financiers au Collège Jean-de-Brébeuf)*

Dans un processus de relève, on aborde souvent la question de vente ou de location avec la communauté. Car la relève implique assurément une dimension monétaire non négligeable.

La question de vente ou de location est, à mon avis et dans un premier temps, indépendante de la dimension monétaire, parce qu'elle doit traduire d'abord la volonté d'un transfert.

La dimension monétaire nous amène à poser la question... Combien? Comment? Durée? Comprend quoi?

Ces questions sont valables autant pour la vente que pour la location, mais d'y répondre ne détermine pas si on doit vendre ou louer.

Alors, la vraie question à aborder est: vente ou location sans égard au prix et en abordant celle-ci de manière à traduire la volonté de la communauté.

'ant de répondre à cette question, il est bon de rappeler que la transaction ıancière est la dernière étape du processus de relève, donc de la continuité de)euvre.

À ce stade du processus, des réponses claires auront été données, à savoir:

- la communauté a décidé clairement de transmettre l'oeuvre?
  Ce qui, à l'avenir, signifie une implication différente.

- la relève existe et a décidé clairement de continuer l'oeuvre.
  Ce qui, à l'avenir, signifie une implication plus grande.

Donc, pour revenir à la question de vente ou de location, il s'agit pour la communauté de choisir ce qui traduit le mieux sa décision de transmettre l'oeuvre à la relève et avec quelle autonomie.

La croyance qu'une location donne un meilleur contrôle à la communauté est fausse. Ceci tient plus d'un préjugé que de la réalité.

Il est par ailleurs certain que le fait d'être propriétaire des bâtiments, équipements et terrains donne à la relève les leviers financiers utiles et permet une plus grande autonomie financière.

Et le choix d'un certain contrôle n'a rien à voir avec la dimension monétaire, puisque celui-ci peut faire l'objet d'une entente à l'intérieur d'un contrat (location ou vente).

La dimension monétaire. Quoi? Combien? Comment? Marges de manoeuvre?

Bien sûr, la nouvelle corporation n'a pas besoin d'être propriétaire des bâtiments, etc. pour opérer, son objectif étant de continuer l'oeuvre.

La continuation de l'oeuvre d'éducation est dissociable de la propriété des bâtiments et équipements ou même de son lieu actuel.

Il y a donc un prix pour:

1- l'oeuvre
2- la valeur des bâtiments, etc. ou des espaces locatifs

1.- L'oeuvre. Il est pratiquement impossible de fixer une valeur monétaire en termes marchands puisqu'il n'y a pas de profits attachés à cette oeuvre. Elle coûte, de toutes les manières, mais ne rapporte pas et il est impossible d'évaluer le dévouement des individus qui ont fait grandir l'oeuvre (à ce que je sache, c'était gratuit).

Donc, valeur nominale.

2.- Les bâtiments et équipements. Compte tenu qu'une des conditions est l'utilisation de ceux-ci aux fins de l'oeuvre, ils ont donc la valeur de l'oeuvre.

Donc, valeur nominale.

L'oeuvre et conséquemment les bâtiments ne peuvent servir de base à la fixation d'un prix.

Donc, quel prix et quelle base utiliser?

La capacité de la corporation de maintenir un service de dette ou un «en lieu de». Si cette capacité est inexistante, il reste à fermer les portes. (Ex.: dette existante ou salaires non versés)

Comment déterminer une marge de manoeuvre?

Assez difficile à savoir, lorsque l'on sait que des déficits «s'effacent» pendant l'été, que des salaires non versés ne sont pas comptabilisés et que la communauté finance à rabais des projets d'investissement.

Il faut d'abord assainir la comptabilité et la gestion en général. Par exemple, l'objectif de la nouvelle corporation sera peut-être d'optimiser le personnel.

* * * * *

La relève institutionnelle: une transaction psychologique

(Texte de l'allocution du Père ***Yves La Fontaine****, c.m.m., ancien supérieur provincial des Missionnaires de Mariannhill et membre de l'équipe d'éducateurs du Collège du Mont-Sainte-Anne de Rock Forest)*

INTRODUCTION

Je disposais de peu de temps pour préparer ma communication. Son objet en aurait bien mérité davantage. Aussi ai-je pensé en faire une réflexion toute simple plutôt que, disons, un énoncé très «songé» de points de repère pouvant vous guider dans les méandres de la transition institutionnelle.

Je réfléchirai donc avec vous, tout bonnement, à partir de ce que j'ai pu puiser dans mon petit baluchon d'expériences. Ce sera forcément limité. J'espère seulement pouvoir vous lancer dans une réflexion commune qui devienne éclairante et stimulante.

Par transition psychologique, je veux dire: qui concerne l'âme humaine et ce qui y a trait, i.e. les sentiments, les émotions, les attitudes, les comportements, l'esprit; qui concerne la personne, les personnes, les relations interpersonnelles.

UNE ÉCOLE: LES «NOUS» QUI LA CONSTITUENT

Bien qu'elle puisse paraître une entité inanimée, l'école possède toutes les caractéristiques de la matière vivante. N'est-elle pas avant tout un groupe de

personnes? N'est-ce pas cela qui est au coeur même de la transition institutionnelle? On en conviendra aisément.

Rappel qui peut paraître simpliste, mais qui est en fait capital: dans le monde matérialiste, activiste qui est le nôtre, l'obsession des choses à faire, l'attention envahissante aux structures, aux méthodes, aux calendriers et aux budgets à respecter nous entraînent trop souvent dans un réel quotidien où le souci des personnes, voire l'attention aux personnes, ont effectivement basculé derrière un certain affairisme. Pour reprendre l'expression de Jacques GrandMaison, nous en venons insensiblement à «sacrifier le relationnel au fonctionnel pour être plus efficace immédiatement».

En vérité, s'il faut être obsédé, c'est par le bonheur des personnes, fussent-elles des patrons, des syndiqués, des religieux, des employés de soutien ou des cadres. C'est par la fécondité de leur travail. Car le bien commun, pour qui est-il, sinon pour les personnes? C'est pourquoi, plus que tout autre dans l'histoire de l'école, le moment de la transition exige une sensibilité maximale aux facteurs humains.

Oui, «la personne avant toute autre chose» dans l'école. Voilà un mot d'ordre qui serait des plus appropriés. L'école catholique ne se caractérise-t-elle pas, notamment, par la priorité à la qualité des relations humaines (Comité catholique du C.S.E., *Voies et Impasses*)? La famille et l'école ne restent-elles pas, encore aujourd'hui, les institutions dont la plupart des gens attendent le plus d'humanité, de qualité morale et sociale, d'épanouissement personnel? Ne sont-elles pas les terrains les plus importants de l'humanisation et de la civilisation? Qui oserait vouloir humaniser l'école? C'est sa vocation d'être humaine. Et ce n'est pas parce que les agents d'éducation sont des travailleurs, voire des syndiqués, qu'ils seraient soustraits à cette exigence. C'est Jacques GrandMaison qui dit qu'«une institution ne vaut pas mieux que les "nous" qui la constituent comme structure humaine».

Dans cette perspective, j'ai déjà dit que la «gestion des ressources humaines», comme on aime à le dire aujourd'hui - ce que, personnellement, je n'affectionne pas particulièrement: les personnes ne sont pas une ressource parmi d'autres, fût-elle la plus importante,... mais je comprends - est le terrain où il faut s'appliquer le plus: «le levier principal de la nouvelle gestion du patrimoine est indiscutablement le personnel». J'ai déjà dit également que le rendez-vous premier est avec la qualité du nouveau personnel, de la direction tout particulièrement.

À ce propos, j'ajoute seulement ceci: si le choix de la nouvelle équipe de gestion est capital, au sens étymologique du terme, c'est précisément parce que les relations à l'intérieur de la communauté de l'école ont la prépondérance sur tout le reste et que ce ne sont pas les programmes, pas plus que les structures, qui sont capables d'assurer et de garantir la qualité de ces relations. Je ne vous apprends rien.

De plus, la personne qui devra diriger la transition institutionnelle devrait être désignée par le propriétaire en fonction de cette dimension. Pour peu qu'on veuille une transition harmonieuse, ce n'est pas dit que ce doit être le provincial, ou la provinciale, du seul fait de sa fonction. Dieu me pardonne, mais il peut arriver qu'il ne s'agisse pas du meilleur «expert» en relations humaines. Le provincial, ou la provinciale, ne l'est pas nécessairement du moins. Quoique la plupart du temps...

SAVOIR COMMENT FAIRE

Mais comment faire la transition psychologique? Je m'attarderai un peu à répondre à cette question. Une fois qu'on sait quoi faire, il faut savoir comment le faire. Il y a là un chemin qui est loin d'être sans importance. Un chemin plus difficile à parcourir que le premier, d'un point de vue pratique.

Par exemple

Dans le cas où le propriétaire est une communauté religieuse, je propose carrément que la décision de faire le transfert soit le fruit mûr d'un discernement spirituel communautaire, même si ça prend plus de temps. Car s'il est une démarche qui lui est propre, c'est bien celle-là. Au surplus, il s'agit d'une méthode éminemment respectueuse des personnes. Qui est donc de nature à éviter des déchirements malsains qui n'aident personne, ni rien; des réticences nocives, des attachements paralysants, que sais-je? Davantage, de par sa nature même, la démarche aidera à créer la liberté du coeur et le détachement, la paix du coeur et la communion qui en feront une décision bien digérée, au double plan humain et spirituel. Aussi bien digérée que possible. Oh, bien sûr, certains religieux ou certaines religieuses qui ont oeuvré 15, 20 ou 25 ans dans l'école, verseront peut-être quand même quelques larmes inévitables au moment même de la décision. Mais elles couleront alors sur un visage paisible, si je peux dire. J'ajoute que cette démarche n'est pas moins appropriée aux diverses étapes d'un transfert progressif.

Pas d'illusion. Les religieux et religieuses font profession de se détacher de tout; de pratiquer le détachement. Au vu et au su des autres, ils ont décidé d'emprunter cet exigeant sentier. On pourrait donc penser qu'ils pourraient laisser aller leur héritage de leur vivant dans la joie et dans une grande liberté intérieure. On sait que ce n'est pas toujours le cas.

C'est plus que l'unité dans la vision, déjà si importante, dont il est question ici. C'est l'union des coeurs. Ne nous contons pas d'histoires: il existe des religieux et des religieuses - comme des laïcs, je devine - dont la digestion est difficile et lente, et qui, par exemple, laissent maladroitement savoir qu'il y a des morceaux qui n'ont pas passé. «Ah, nous n'aurions pas dû prendre une telle décision! La discipline se relâche! Le D.G. ou la D.G. est mou dans tel ou tel domaine! Etc.»

Cela est inutilement nocif quand les religieux ou les religieuses en question continuent de demeurer sous le même toit; a fortiori quand le supérieur ou la supérieure n'a pas eu d'autre choix que d'«imposer» à la nouvelle direction laïque un confrère ou une consoeur qui n'a pas voulu ou pu se rallier à la décision communautaire de faire le transfert.

Autre chose: quand la communauté décide de demeurer dans la même bâtisse, ou juste à côté, tout juste à côté, après une remise soit partielle, soit totale de l'école entre les mains de laïcs, et après avoir signé un bail entre les deux parties, la sagesse commande, à mon sens, que le choix du supérieur ou de la supérieure de la communauté soit fait en fonction de relations très harmonieuses, de collaboration facile et spontanée avec la nouvelle équipe de gestion. Il importe, en effet, de lui donner toutes ses chances.

Cela étant assuré, il faut aussi favoriser la réussite du mariage en veillant à ce que le reste de la communauté soit, autant que possible à l'image de son supérieur ou de sa supérieure... sur ce point, il va sans dire. Autrement, on se prépare des lendemains de tension paralysante, de frustration qui freine le dynamisme. Ce n'est pas parce que la nouvelle direction n'est pas une copie conforme de l'ancienne qu'elle est moins bonne. Même des religieux ou religieuses ont parfois - parfois seulement - de la difficulté à accepter qu'il faut que d'autres grandissent et qu'eux diminuent.

Il faut profiter, il me semble, de la transition pour en faire un moment de second souffle, de nouveau dynamisme, de revitalisation. Dans toutes les hypothèses de type de transfert, plus ou moins rapide, il est donc important de créer entre les deux parties un climat relationnel qui soit des plus positifs. Cela veut dire s'assurer, par exemple, que, des deux côtés, on se comportera de façon ouverte, cordiale, à la fois intéressée et désintéressée; de façon joyeuse même. L'enthousiasme créateur pourra naître dans ces conditions. Faut-il le dire: cela n'empêche

pas la critique - entendue dans le sens du jugement intellectuel, moral; de l'examen de quelque chose ou quelqu'un - ... au cas où on me soupçonnerait de vouloir la faire taire.

User de vertus

Le domaine des relations humaines, on le sait, est délicat, exigeant et difficile. Les plus grands défis sont là, il me semble. Quelques vertus deviennent alors très nécessaires:

1. La **patience**, qui repose sur l'acceptation de soi et des autres. Il ne faut, en effet, rien précipiter. Est-il nécessaire de mettre plus de temps à prendre la décision de faire la relève? à trouver la bonne équipe de direction? à faire un transfert complet? Qu'on le mette. Du moins, qu'on prenne tout le temps qu'on peut. C'est aussi une question d'apprivoisement, de consensus et de leadership. Il sera plus profitable, pour le leader, de courir avec tout son monde derrière lui que seul et séparé de son peloton. Rien ne sert de courir, il faut partir à point, dirait l'autre La Fontaine. Après tout, il y va également d'une appropriation réussie du patrimoine légué par la nouvelle équipe de gestion.

2. Le **respect**, cette extraordinaire vertu qui permet de prendre les autres en considération: leur rythme personnel, leurs limites et leurs fragilités, leurs faiblesses et leurs difficultés; d'avoir des égards envers eux, de leur reconnaître une valeur, en toute vérité.

On ne «bulldoze» pas impunément en relations humaines, sans en payer un certain prix, tôt ou tard. Encore moins à l'occasion d'une relève, au moment où les relations sont modifiées.

3. Le **dialogue véritable**. Selon Paul VI, il possède quatre caractéristiques: clarté, douceur, confiance et prudence pédagogique selon les conditions psychologiques et morales de l'auditeur.

La **clarté** d'abord. Comme il y a beaucoup de choses à transiger, des choses aussi importantes que le projet éducatif par exemple (c'est Migué et Marceau qui déclarent que «les grands objectifs poursuivis distinguent les bonnes écoles des moins bonnes»), où des conceptions de l'éducation sont en jeu, il faut prendre tout le temps de bien s'expliquer, de dire clairement sa pensée. Les malentendus sont très vite arrivés. Comme je le disais en avril dernier, après avoir passé sa vie à écouter des antagonistes, c'est avec raison que le célèbre juge américain Louis Brandeis a conclu que «neuf graves litiges sur dix sont dus à des malentendus, au fait que l'une des parties ne connaît pas les faits qui importent à l'autre ou est incapable de comprendre son point de vue». Quand, au niveau de la vision ou de la compréhension, des idées donc, il y a confusion, ambiguïté, malentendus, à celui de l'action, il y a manque de cohésion.

Deuxièmement, la **douceur**, qui fait qu'on ne heurte pas autrui de front; qu'on est disposé à être conciliant et patient. Il faudra peut-être ménager des susceptibilités, des sentiments, des perceptions, ...pour un temps du moins. Tous ne comprennent pas tout du premier coup. Il faudra surtout éviter de bousculer tout le monde au nom de l'efficacité, sous le coup de ses humeurs changeantes, etc.

Il y a aussi la **confiance**. Si, au moment de la transition, on pèche par méfiance, le nouveau départ est mal pris. Une fois la confiance accordée, on ne la reprend pas aussitôt.

Enfin, la **prudence pédagogique**. En ce qui concerne, par exemple, l'engagement par le propriétaire de nouveaux venus, de personnes qu'il n'a pas personnellement eu la chance de côtoyer suffisamment, et qu'il engage à partir de recommandations seulement, il n'est pas inutile, loin de là, de convenir d'une période de probation. Question de vérifier, notamment, les aptitudes.

Compte tenu de la connaissance qu'un provincial ou une provinciale possède de ses religieux ou religieuses, prendre le temps de les assister dans le passage qu'ils auront à opérer, c'est faire preuve de cette prudence. Bien préparer ceux ou celles qui auront désormais à gérer le patrimoine, comme tous ceux et celles qui auront à s'ajuster à la nouvelle situation, c'est aussi faire montre de la même vertu.

4. **Clairvoyance** et **lucidité, discernement** et **vigilance**. Voilà d'autres qualités qu'appelle la transition institutionnelle. Car, du fait de l'injection d'une dose plus ou moins grande de sang neuf, l'équilibre des forces au sein du personnel de l'école pourra facilement être modifié de façon significative; le climat pourra même être perturbé.

La qualité des relations humaines est chose toujours précaire, en effet. Il n'est jamais simple de vivre et de travailler ensemble. Et puis, les changements menacent. Ils menacent le bien de l'école dans la mesure où, par exemple, des luttes de pouvoir, des conflits d'intérêts s'accentuent, se réveillent ou naissent (que le personnel soit syndiqué ou qu'il ne le soit pas); où une mentalité de parcimonieux se manifeste, où la mesquinerie existe; dans la mesure où certaines critiques cachent une paralysie de l'engagement chez certains ou certaines, où toutes sortes de choses servent de prétexte à une paresse inopportune ou à une recherche du pouvoir. Les changements mettent vraiment en danger un milieu quand des camps se forment: nous et les autres; les bons et les méchants.

L'école privée a besoin d'une communauté d'hommes et de femmes solidaires, par-delà la division du travail, les statuts, les pouvoirs et les intérêts particuliers. Satisfaire à ce besoin ne relève pas de l'utopie: l'école doit pouvoir devenir une communauté dans laquelle les rapports quotidiens entre ses membres sont valables, même féconds. Car la personnalité d'une école, sa mentalité particulière, se découvre là: dans le réseau des relations quotidiennes, dont il importe de faire grand cas. En ce sens, un souci «écologique» prononcé constitue une exigence primordiale de la part de la direction chargée de la transition comme de la nouvelle équipe de gestion.

Les changements inhérents à la transition institutionnelle menacent aussi la sécurité des gens. Souvent. Leur confiance en eux de même. D'autant que certains ou certaines seront amenés à exécuter de nouvelles tâches, à se secouer. N'y aurait-il pas quelque vérité à dire, qu'en principe, les employés ont tendance à se cramponner à des règles et à des méthodes immuables? qu'ils ont, du reste, leurs propres intérêts à protéger, fruits de longues années de travail?

À ce chapitre donc, la clairvoyance, la lucidité, le discernement et la vigilance ne sont pas de trop. Pour saisir les réseaux plus ou moins invisibles de relations. Pour identifier les dynamismes là où ils se trouvent. Car les pôles de relations, de centres d'intérêts, d'activités privilégiées, d'influence, de cohésion, où se jouent beaucoup de choses, sont plus diversifiés que ne pourraient le laisser percevoir des grilles raffinées d'observation.

Pour peu qu'on veuille réaliser une transition réussie, il ne faut pas se désintéresser des réseaux et des cartes de relations en train de se modifier. On sait qu'il y a dans nos écoles des lieux quotidiens plus fréquentés, des temps forts de rencontre, des problèmes qui retiennent davantage l'attention. Si on veut diriger le changement dans le sens qu'on veut, sans tomber dans la manipulation bien évidemment, il faut peut-être miser sur les agents de communication à qui

tout le monde parle et étendre ainsi la communication à partir des influences de certains ou certaines vis-à-vis d'autres. Car le pouvoir de l'influence repose sur la participation de l'autre. Ainsi donc, les employés, ainsi que les autres intervenants dans la transition, ne pourront accepter de collaborer à une stratégie s'ils ne se sentent pas concernés par les changements auxquels elle doit conduire; s'ils sont tenus à l'écart.

Lorsque le personnel d'une organisation est privé d'information, des rumeurs courent, qui peuvent, au surcroît, se faire l'écho de leur désorientation, de leurs craintes et de leurs colères. Informer, c'est éviter des surprises, se protéger contre d'éventuels problèmes. Parlant de rumeurs, il y a également lieu d'en éviter dans le grand public: elles insécuriseront inutilement.

S'il est vrai que les êtres humains trouvent pénible de devoir s'adapter, qu'ils n'acquiescent à l'adaptation que s'ils sont conscients du rôle constructif et significatif qu'ils ont à jouer au sein d'une équipe et que si ce rôle est publiquement connu, il importe alors de favoriser la participation bien organisée de tous; de susciter l'engagement; de mettre en oeuvre la collaboration et la coopération. Mais qu'on sache de quoi il s'agit au cours de la démarche: l'information n'est pas la consultation, la consultation n'est pas la codécision ou la décision. Ici encore, clarté.

5. La transition institutionnelle veut aussi qu'on use de **sagesse**. Pour la personne responsable de la transition, la sagesse fait qu'elle se situe au-dessus de la mêlée, qu'elle porte un regard objectif sur la réalité - autant que faire se peut - et qu'elle se distancie des enjeux chauds, pour pourvoir mieux intervenir.

6. Il faut, enfin, nommer une dernière vertu: le **courage**, lucide et tranquille. Pour pouvoir donner, au bon moment, le coup de barre qui fera incliner dans un sens ou dans un autre; pour intervenir avec doigté dans des situations de tension.

n me permette deux dernières observations. 1.- S'il était nécessaire de ırir aux services d'experts en relations humaines, il ne faudrait pas hésiter à ire. 2.- Les communautés ont le devoir de bien préparer leurs membres à ansition institutionnelle: en général, mais aussi par rapport à des aspects particuliers: comme l'adaptation à une nouvelle gestion, à de nouvelles ences et méthodes. Cela vaut tout autant pour la direction générale de ole par rapport à son personnel laïque. Mais cela est particulièrement essaire pour des religieux ou des religieuses qui ont toujours travaillé à térieur de l'enceinte de la communauté. Comme nous le savons, nos méthodes exigences ne coïncideront pas nécessairement avec celles de la nouvelle ection laïque. Dans certains milieux religieux, il existe encore une tolérance ditionnelle, qui fait qu'on pèche par abstention. Elle ne pourra plus se tinuer. Dieu merci. Je ne suis pas sûr qu'elle soit profondément évangélique. e veut peut-être conduire à la paix. Mais quelle paix? Une paix factice vent.

NCLUSION

conclus, en empruntant le langage imagé de Jacques GrandMaison. La relève itutionnelle est le temps «de renouer des solidarités d'équipage. Une érance commune pour mieux larguer les nouvelles voiles et mieux maîtriser le vernail.

bateau de l'éducation aura toujours à se battre avec la mer. Il lui faut être fois souple et fort. Mais il ne vaudra jamais mieux que l'amour qui l'habite es hommes qui le conduisent.

mer, on doit savoir conjuguer la précision du geste et l'ouverture du regard, naîtrise de la vague et l'orientatian vers le port.»

La relève institutionnelle vue par la Direction générale de l'enseignement privé

(Texte de l'allocution de Mme ***Pauline Champoux-Lesage****, directrice de la D.G.E.P., au ministère de l'Éducation du Québec)*

La relève institutionnelle: une préoccupation pour la D.G.E.P.

Il y a deux grands types de responsables d'institutions (avec des variantes, bien sûr): ceux qui veulent être relevés de leurs obligations pour des motifs légitimes et valables et ceux qui veulent assurer la relève. Il n'y a pas d'un côté les bons, et de l'autre les mauvais. Cependant, **chaque cas** de relève prend, pour la D.G.E.P., un caractère particulier.

Tout comme l'A.I.E.S., la D.G.E.P. considère que le processus de relève est complexe, exigeant.

Pour la D.G.E.P., la reprise en main par d'autres dirigeants est considérée comme un nouveau projet.

Il ne s'agit pas d'une approche légaliste, bien au contraire, mais d'une conception intégrée de ce qui constitue une institution d'enseignement privé. Une école, c'est d'abord une entité physique, un lieu, où se vit un projet éducatif axé sur des valeurs, lesquelles sont promues par des personnes. Un changement majeur du projet éducatif, de l'organisation de l'école requiert, à notre avis, une réévaluation du projet, non pas pour modifier les statuts, mais pour en justifier le maintien.

Des recherches menées aux États-Unis illustrent éloquemment que ce qui fait la valeur d'une école, c'est la qualité de la direction de ladite école. C'est précisément parce que nous croyons que la relève institutionnelle doit assurer la poursuite de l'oeuvre éducative ayant justifié le statut que nous réévaluons le projet lors d'une relève. Les exigences souvent qualifiées de pointilleuses n'ont d'autre but que d'assurer la qualité du projet éducatif et sa **stabilité**. Agir autrement enlèverait tout son sens à la déclaration d'intérêt public et... à la relève.

Quelles sont ces exigences?

Lorsqu'un établissement désire transmettre le flambeau, nous demandons aux relayeurs d'élaborer ce qui sera désormais LEUR projet. Objectifs, organisation pédagogique, ressources humaines et matérielles, administration, direction, etc. On refait par la même occasion l'histoire de l'institution: il est important de savoir ce qui est légué, à qui et aussi ce qu'il en fera. Lorsqu'une communauté demeure, par exemple, présente au conseil d'administration, il va de soi qu'elle pose des conditions relatives aux valeurs à privilégier, qu'elle demeure d'une quelconque manière impliquée, ce sont là autant de garanties d'une certaine continuité et de la conservation du patrimoine éducatif.

Par ailleurs, lorsque les laïcs reprennent une institution et qu'ils doivent le faire seuls, nous privilégions la plus large implication possible du milieu car nous pensons que la poursuite d'une oeuvre éducative n'est possible que si des gens y trouvent un intérêt, que si les valeurs véhiculées sont partagées. Il importe de préciser que l'implication des gens ne doit pas se limiter à une présence pour la forme mais se traduire par un engagement véritable.

L'une des difficultés majeures qui se pose à nous touche le statut corporatif des nouvelles organisations scolaires créées pour la reprise en main. Il n'est pas inutile de rappeler que le financement de l'État ne doit pas servir à la capitalisation et au profit individuel. Aussi, le Ministère a-t-il, jusqu'à aujourd'hui, maintenu l'exigence d'une corporation à but non lucratif pour l'octroi d'un statut subventionné.

Cependant, il est possible d'envisager des formules mixtes pour la gestion d'ensemble d'un établissement.

La D.G.E.P. a le mandat d'assurer une saine gestion des fonds publics consentis au réseau privé. Aussi, accordera-t-elle une attention toute particulière à la structure administrative des projets mis de l'avant.

En résumé, la relève institutionnelle est, pour la D.G.E.P., un dossier auquel elle désire accorder un traitement sérieux. Je désire vous assurer que l'intention du Ministère n'est pas de multiplier les embûches mais, au contraire, de soutenir les établissements désirant amorcer un tel processus. L'avenir du réseau privé dépend de la vigueur avec laquelle chacun de vous défendra son patrimoine éducatif, de la générosité avec laquelle vous effectuerez vos transactions, de la confiance et du soutien que vous accorderez aux personnes désireuses de prendre la relève de même que de l'engagement que vous saurez susciter dans le milieu. L'avenir du réseau privé dépend également de la rigueur avec laquelle on traitera le passage des pouvoirs. Le défi que nous avons à relever ensemble, c'est de réunir toutes les conditions pour maintenir la qualité des services qui a toujours caractérisé le réseau privé, c'est d'assurer la pérennité d'une oeuvre longuement mûrie et dont la détérioration entraînerait la perte définitive à plus ou moins brève échéance.

En terminant, j'émets le voeu que tous les établissements qui doivent s'engager dans une démarche de relève institutionnelle s'inspirent du guide de cheminement élaboré par l'A.I.E.S.; les principes qui y sont rappelés, la manière de procéder qu'on y suggère me semblent pleins de sagesse. La D.G.E.P., pour sa part, est disponible en tout temps pour vous aider à constituer votre dossier, pour en valider, au besoin, certains éléments. N'hésitez pas à communiquer avec nous car la cause de la relève nous tient à coeur.

* * * * *

La relève institutionnelle et le développement de l'enseignement privé au Québec

(Texte de l'allocution de M. ***Yvon Robert****, président du Mouvement pour l'enseignement privé (MEP) et directeur général de l'Académie Lafontaine)*

Avec plus de 50% des institutions privées au Québec qui sont encore propriété des communautés religieuses, la relève institutionnelle est une condition de survie de l'enseignement privé au Québec.

Le Mouvement croit que le meilleur moyen d'assurer le développement de l'enseignement privé au Québec est de sensibiliser les administrateurs, les professeurs et les parents à la richesse que représente l'institution privée que fréquentent leurs enfants, à l'importance que cette institution demeure pour assurer l'éducation des générations d'enfants qui suivront.

Les conséquences de l'opération 55, au début des années 60, sont trop négatives pour, qu'à l'aube des années 2000, on ne fasse pas de sérieux efforts pour conserver le patrimoine important que constituent nos institutions d'enseignement privé mises en place et dirigées par des communautés religieuses.

Ces maisons appartiennent à des communautés dont la raison d'être est justement l'éducation des jeunes; elles sont aussi les témoins et les détentrices d'une tradition de 50, 75, 100 et jusqu'à 350 ans. Selon les auteurs de «*L'école détournée*», le chaos consécutif à la révolution tranquille a été créé par le vide qu'a occasionné le retrait trop rapide de l'Église du secteur de l'éducation.

Pour avoir été impliqué dans des dossiers de création de nouvelles institutions, entre autres à Baie-Comeau et à Saint-Jérôme, je peux vous assurer que la population désire l'école privée pour ses enfants. À Baie-Comeau, en bénévolat, en argent, la population a souscrit plus d'un million en quatre mois pour permettre le retour de l'enseignement privé au secondaire. En 1990, l'institution s'agrandira, compte tenu de la demande.

Dans la région de Saint-Jérôme, c'est un effort de plus de trois millions que les parents et le milieu des affaires ont consenti pour ramener dans la région l'enseignement privé des niveaux secondaire et primaire. Dès la troisième année, l'Académie Lafontaine comptera plus de 600 élèves inscrits, et quelque 300 élèves sur des listes d'attente.

C'est pourquoi, au MEP, nous voulons continuer à travailler pour rendre les parents conscients de la richesse que représentent les institutions privées que fréquentent leurs enfants, de la nécessité de s'impliquer pour assurer une relève de qualité.

Le nouveau discours du gouvernement du Québec sur la décentralisation est intéressant et plein de promesses pour le secteur privé. La décision d'accorder des crédits d'impôt aux entreprises pour les inciter à assurer la formation de leur personnel est un geste des plus encourageants pour les partisans de la liberté de choix en éducation, car, avec cette nouvelle mesure, les entreprises pourront choisir l'institution de leur choix, qu'elle soit publique ou privée.

Mais notre atout le plus important demeure la qualité des services que nous offrons à un coût moindre que l'école publique. Dans une période de rareté de ressources au niveau des gouvernements, c'est un atout qu'il faut savoir utiliser. La démonstration qu'en ont fait Messieurs Migué et Marceau commence à rapporter des fruits.

Pour le MEP, le support des communautés religieuses est un gage positif de leur volonté de mener à bien le dossier de la relève et de continuer à assurer un leadership positif au niveau de l'enseignement privé.

* * * * *

La relève institutionnelle vue sous l'angle de la participation

(Texte de l'allocution de M. ***Denis Delamarre****, directeur général du Collège de Lévis)*

C'est le thème qu'on m'a demandé de traiter cet après-midi. Je remercie M. Yves Tardif de me donner la chance de me compromettre sur le sujet.

La tentation première pour traiter de ce sujet serait de faire appel aux fondements philosophiques de la participation et, en bon philosophe, de citer ces gens éloquents comme Léon XIII en espérant comme lui faire disparaître la lutte des classes.

Une deuxième tentation pour traiter de ce sujet serait de faire appel aux fondements psychologiques et nous laisser guider par la pyramide de Maslow: les besoins essentiels pour une réalisation de soi.

Une troisième tentative, en faire un débat social: l'union pour la vie au lieu de la lutte pour vivre; la primauté de l'homme sur le capital; la sympathie réciproque entre les classes sociales.

Je ne dis pas que cela ne ferait pas une belle présentation, mais puisque je m'adresse à des gens de terrain, à des décideurs, je ferai tout simplement une petite présentation très concrète et tout bonnement je dirai:

> que lorsqu'on constate, comme responsable d'une oeuvre à but non lucratif, que le temps est venu de confier ses responsabilités à d'autres, on s'interpelle et on se demande à qui confier NOTRE OEUVRE.

C'est souvent angoissant, surtout que les gens qui s'occupent de cette oeuvre sont des gens responsables, désireux d'un bel avenir pour leur oeuvre et j'ajouterai quelquefois un peu paternalistes ou maternalistes (qualités qui quelquefois nous empêchent de passer aux actes).

Il faut voir aussi que ces gens qui sont en position de prendre des décisions importantes font face à des groupes qui quelquefois se sont bien installés, ont bien négocié leur petite place au soleil, se sont trouvé un travail sans trop de compromis, ont des fois abusé de la situation confortable de l'enseignement privé et de la sécurité des structures cléricales de nos organisations.

Ce qui fait que, sans trop le vouloir et sans trop le dire, nous avons appris à négocier; si nous n'avons pas appris, on a dû s'en remettre à des experts comme les employés l'ont vite compris dans ce domaine. Maintenant, on comprend bien mieux ce que c'est qu'être un patron... et on a bien compris ce que c'est qu'être des employés. Ou je dirai le contraire, on a bien appris à être des employés, nous permettant ainsi de faire nos armes comme patrons. Je vous mets au défi de trouver lequel des deux bastions est le plus confortable.

Et je vous citerai un de mes amis, ex-négociateur pour la C.E.Q., maintenant à la retraite et avec qui j'avais un certain échange de point de vue. Il me disait donc que la situation la plus confortable est la suivante: lorsqu'on a un vrai patron devant nous, il nous suffit de demander sans même nous tracasser. Parce que, de toute façon, on gagne quelque chose, et les patrons restent avec les responsabilités de l'organisation.

L'enfance de l'art: Papa, donne-moi dix dollars... C'est bien trop. Ok, pour cinq.

On est assez bien quand on prend sa paye à tous les quinze jours.

Vous allez dire quel étrange langage pour quelqu'un qui devait nous parler de participation.

Comment faire la relève dans un tel contexte?

Malgré cette situation, j'oserai vous dire avec toute la conviction dont je suis capable que la survie d'un établissement privé devrait passer par la prise en charge du projet scolaire par les employés, aidés des parents, aidés par des groupes d'appui (fondation, anciens, gens du milieu, ...).

J'oserai dire que l'enseignement privé ne peut plus se payer le luxe des négociations, des conventions collectives, des patrons... surtout dans le cadre d'une relève institutionnelle. Les véritables acteurs devront être les employés qui devront prendre leurs responsabilités.

Qu'est-ce qui motive une telle conviction?

Une simple déduction: les parents, ce sont surtout des clients... Quand ça brasse, ils pensent à leurs enfants, ils pensent à leur travail et ils pensent que la concurrence existe... c'est tout à fait normal...

Les groupes d'appui sont prêts à appuyer, à aider, à suivre la bonne direction...

Il reste le personnel de l'établissement qui a tout le pouvoir de faire d'une école une école de qualité.

Dans un tel contexte, les parents et les groupes d'appui viennent aider, supporter, encadrer de leur expérience les éducateurs qui luttent aussi pour leur survie.

Est-ce si naïf de ma part?

Ce qui serait naïf serait de croire qu'à partir de ce moment, tout est beau et que «l'harmonie est harmonieuse».

Mais je sais qu'une école, c'est d'abord et avant tout un service d'éducation de qualité... et le reste, c'est du support.

Lorsqu'on crée suffisamment de conviction sur ce point et qu'on se comporte comme tel, l'avenir est assuré.

Concrètement, cela se passe comment?

Sachez (et c'est mon expérience personnelle aussi) que lorsqu'on passe les rênes du pouvoir aux employés, ils sont passablement désarmés et surpris de voir votre audace. Mais, surtout, il ne faut pas tomber dans le piège du paternalisme.

Vont-ils faire des erreurs? Est-ce possible de faire autrement? D'ailleurs, il faut les sécuriser sur ce point et qui parmi nous lancerait la première pierre?

Vont-ils vivre une période difficile? Vont-ils consulter? Vont-ils s'ouvrir aux conseils de gens plus expérimentés ou d'expérience?

Sachez que les gens qui nous ont le plus posé des questions depuis quelques années sont certes ces gens qui se retrouvaient bien malgré eux patrons.

En général, vous verrez rapidement des résultats positifs, mais non sans certains combats «dignes de mention».

Vous savez, la concertation où tous les petits morceaux de verre forment la mosaïque admirable, on doit laisser cela aux poètes. Mais je crois que la participation des employés est un apport suffisamment positif pour l'établissement, au point de pouvoir sauver cet établissement malgré la concurrence très vive et les problèmes de financement.

Immanquablement et surtout dans une situation de redressement, un leader créera l'ambiance nécessaire à cette concertation essentielle à la survie.

C'est certes la première fois que je fais intervenir la notion de leadership... mais cela doit exister même dans le plus beau projet participatif.

Un leader visionnaire, un leader décideur, un leader administrateur, un leader rassembleur.

Il se peut qu'on doive diriger un peu autrement, qu'on doive administrer un peu autrement, mais on doit le faire.

Alors, on me demande où se situe la participation alors que ce leader réincarne bien malgré lui (et hélas) le patron. Et j'ajouterai qu'il est bien difficile d'éviter le piège d'incarner le patron. Rappelez-vous comment c'est confortable un patron.

Alors, cette participation s'incarne où?

Au conseil d'administration... surtout pas dans la gestion...

Au conseil d'administration et seulement quand il est réuni formellement.

Au conseil d'administration et en assemblée générale.

Il est normal et légitime que l'être humain veuille être la cause, que l'être humain cherche à combler ses besoins d'appartenance, d'épanouissement et d'affiliation, que l'être humain veuille aussi être décideur... mais dans un système organisé.

Des études ont confirmé que dans un système dit participatif, les employés ont des valeurs plus positives, une satisfaction au travail plus grande, une attitude plus positive envers la supervision et la direction, un sentiment d'aliénation beaucoup moins élevé, une influence plus grande sur les prises de décisions. En se réalisant davantage, ils réalisent aussi l'oeuvre. C'est l'effet boomerang.

Mais, lorsqu'on permet à un groupe d'employés qui, depuis des années, se comportent comme des employés d'être des administrateurs, il ne faut pas croire qu'ils endossent facilement ce rôle et qu'ils deviennent automatiquement compétents. De fait, il faut quand même avouer que nos établissements n'ont pas toujours pratiqué une administration ouverte. Ce qui se passait au C.A. était généralement gardé secret.

Et on mêle beaucoup trop souvent le rôle d'administrateur et celui de gestionnaire.

Je reste convaincu qu'il est légitime que les principaux agents de l'école, les enseignants et les autres éducateurs, ceux qui sont proches des élèves pour identifier leurs besoins, pour les exprimer, pour trouver les bons outils, soient accueillis à ce lieu stratégique où se prennent les décisions. Mais cela ne fait pas

pour autant des éducateurs, de bons administrateurs. Voilà ce qui est difficile à faire admettre à nos éducateurs. Lorsqu'ils ont cette ouverture d'esprit et comprennent cela, ils accueillent d'autant mieux les gens du milieu.

Malgré tout, cela doit se faire dans un milieu bien organisé où le directeur général doit se défendre d'être le patron, doit défendre son droit de gérance...

Voilà le grand défi de la concertation et de la participation.

* * * * *

La relève institutionnelle à travers une vision diocésaine

(Texte de l'allocution de M. ***Jean Périgny****, ptre, ancien directeur général aux Séminaires Sainte-Marie de Shawinigan et Saint-Joseph de Trois-Rivières, coordonnateur de l'animation pastorale pour le diocèse de Trois-Rivières)*

Le processus de la relève des institutions privées au Québec doit être abordé en référence à une vision d'Église qui, au fil des décennies, voire même des siècles, s'est traduite dans le domaine de l'éducation par des investissements considérables en ressources humaines et financières. Au niveau d'un territoire épiscopal, on peut également parler de la mission d'une église diocésaine, d'une mission qui s'appuie sur l'histoire et la tradition.

Si on effectue un bref retour en arrière, on découvre rapidement que nos institutions privées ont, dans bon nombre de cas, été des choix d'Église ou de communautés à un moment donné de leur histoire. Il y a là une tradition qui confirme cette mission d'éducation que s'est donnée l'Église du Québec, mission qu'elle a toujours réaffirmée. Il importe donc de situer tout processus de relève institutionnelle dans cette vision d'Église qui croit en l'importance de sa mission d'éducation et qui désire, aujourd'hui, partager cette mission avec des laïcs responsables.

Revenant sur un terrain plus concret, il importe aussi de poser la problématique de la relève non pas en fonction d'une pénurie d'effectifs, mais en regard de la vocation fondamentale de l'oeuvre d'éducation en cause. Les personnes passent et les institutions demeurent. Ce n'est pas tant la relève du groupe sacerdotal ou d'une communauté que la poursuite de l'oeuvre qui doit être ici notre objectif

fondamental. La disparition d'une institution privée, compte tenu du bagage de tradition, de patrimoine qu'elle recèle, constitue une perte sèche pour la société québécoise. Peut-on souscrire d'emblée à une telle éventualité sans manifester cette généreuse ouverture, sans déployer toutes les énergies possibles et réalistes qui assureraient la continuité de l'oeuvre?

Quand je parle de cette généreuse ouverture, je pense spécialement à cette place qu'il faut assurer à des laïcs responsables et capables d'appuyer l'Église et de prendre la relève dans sa mission d'éducation. Sur ce sujet, il conviendrait, encore aujourd'hui, de revenir à certains textes de *Vatican II* qui incitent à confier aux laïcs une co-responsabilité de plus en plus grande pour la poursuite et le développement des oeuvres d'Église.

Dans le monde de l'éducation au Québec, les réalisations de l'Église et des communautés constituent un riche héritage, un héritage qui, pour se construire, a nécessité des investissements inestimables aux plans humain et financier. Faut-il aujourd'hui condamner cet héritage à l'enfouissement ou associer à la relève et à la poursuite de ces oeuvres les hommes de bonne volonté qui sont prêts à s'engager?

Il faut aussi envisager d'une manière diocésaine cette relève institutionnelle en gardant à l'esprit ce que j'appellerais la notion de propriété. Cette notion de propriété comprend à la fois l'oeuvre d'éducation et les bâtisses dans lesquels cette oeuvre s'est développée. On peut certes se demander à qui appartiennent les bâtisses qui souvent ont été érigées avec les ressources du milieu. On peut également s'interroger sur la propriété d'une oeuvre qui a sollicité les énergies et les forces du milieu, qui a mobilisé tous les intervenants, que les parents ont toujours soutenue. Ce sont des questions qu'on ne peut vraiment pas esquiver si on reçoit positivement la perspective d'amorcer dans une institution un processus de relève.

Je vous dirai en terminant (sans toutefois engager formellement mon évêque) que le diocèse dont je fais partie a toujours soutenu et soutient encore ses séminaires tout en permettant à des laïcs responsables d'en assumer la direction. Je peux affirmer également que la contribution des communautés qui dirigent les autres institutions privées de la région est fort appréciée et que le soutien du diocèse dans la poursuite de ces oeuvres d'éducation leur est acquis.

* * * * *

CONCLUSION

Le Colloque de l'A.I.E.S. sur la relève institutionnelle s'est déroulé sous le signe de la sincérité et de la lucidité.

Sincérité et lucidité de l'Association qui fait de la relève un dossier prioritaire et qui offre aux institutions d'accompagner leur démarche. Sincérité et lucidité des intervenants qui interpellent les directions religieuses des établissements et les communautés institutionnelles, face aux défis de la relève et d'une transition responsable.

La relève institutionnelle pose le problème de l'héritage et du devenir de l'enseignement privé. Assurer une «transition responsable» soulève des questions juridiques, financières et psychologiques. Chacun des intervenants a mis lucidement en relief la dimension humaine de l'entreprise. Se départir d'une direction, confier à autrui son projet institutionnel, vendre des biens à un prix éducatif, se préoccuper des personnes durant la transition, assurer la prise en charge de l'école par le milieu: ce sont là autant de décisions et de démarches délicates, difficiles et angoissantes.

Les *Actes du Colloque* témoignent de la loyauté, de la compétence et de la foi avec lesquelles les personnes-ressources ont abordé ces questions de la relève institutionnelle et d'une transition responsable. S'ajoutant au dossier-synthèse, les *Actes du Colloque* s'avéreront un instrument utile à la réflexion des autorités religieuses, des directions et équipes institutionnelles.

L'A.I.E.S. remercie les personnes-ressources, les participants et, particulièrement, M. Yves W. Tardif, organisateur du Colloque et responsable du dossier de la relève institutionnelle.

Paul-Émile Gingras
Secrétaire général